2012事業計画 推進状況

2013年4月26日

三菱重工業株式会社

取締役社長　宮永 俊一

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工
この星に、たしかな未来を

目 次

1. 2012年度実績の総括 - 3
2. 経営数値目標 - 7
3. 目指す姿 - 8
4. 2012事業計画の戦略 - 9
5. 戦略の推進状況 - 10
6. 初年度の総括 - 19
7. これからの更なる打ち手 - 20
   - ― 事業規模の拡大 - 20
   - ― 克服すべき課題と対策 - 34
8. 利益の増大と財務基盤強化 - 36

＜補足資料＞ 数値計画 - 38

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

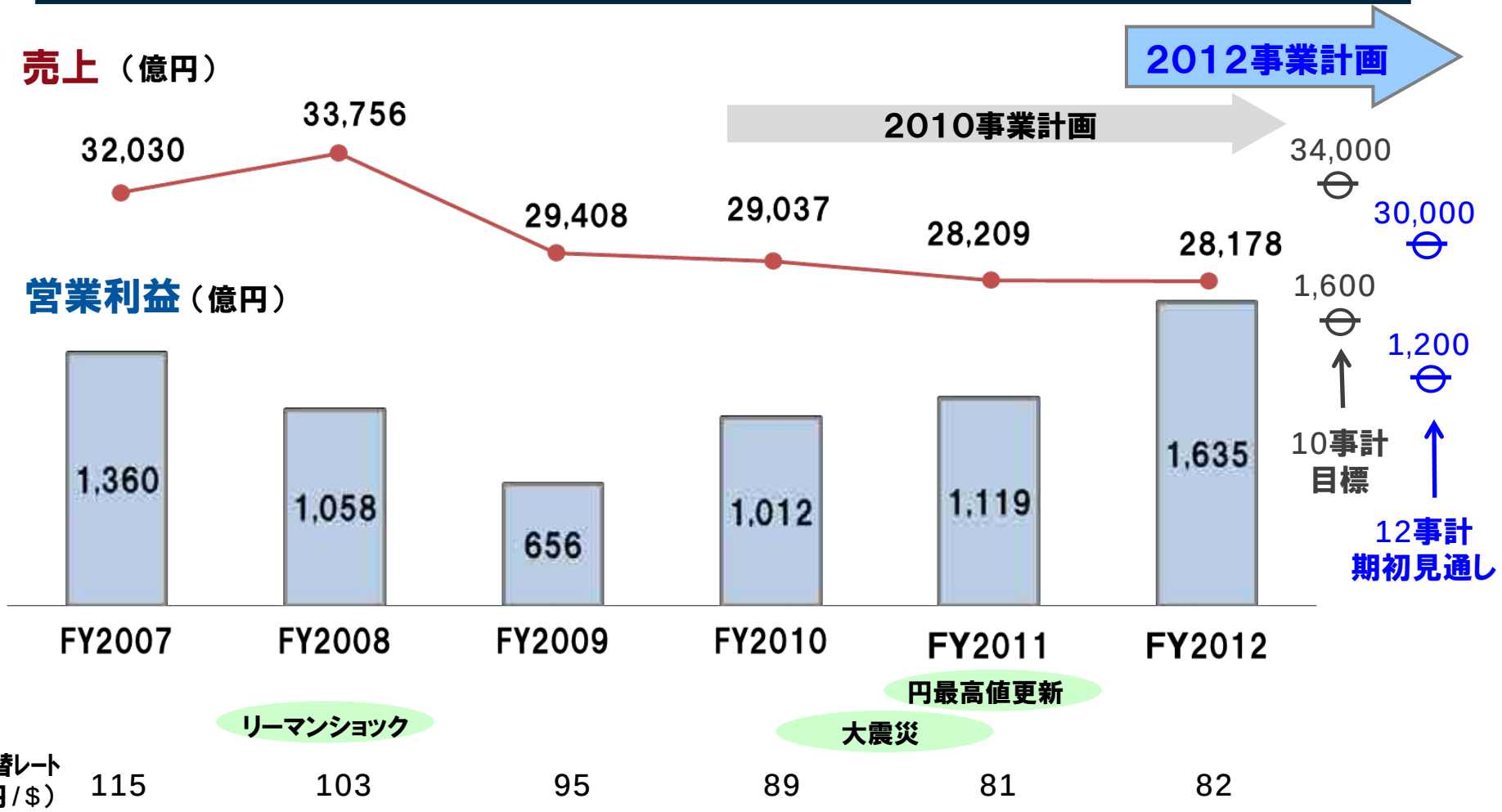
2012年度実績の総括

- 利益は10事計目標 及び 12事計策定時の期初見通しを達成
- 受注は“課題あり”と認識

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

売上・利益の状況

2012年度は売上減・円高を克服し 10事計目標値と12事計発表時の期初見通しを達成

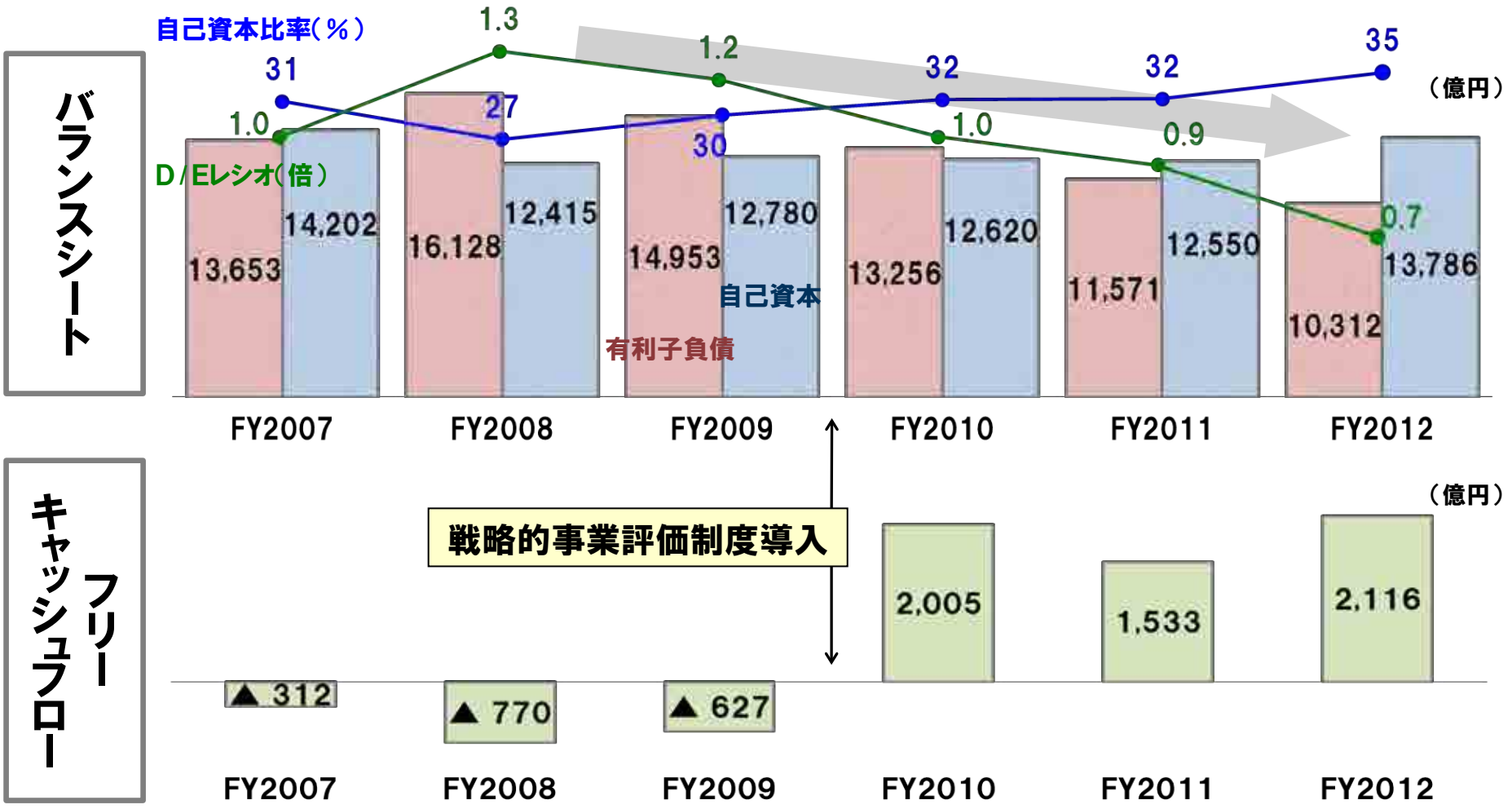


© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

バランスシートとフリーキャッシュフロー

リーマンショック後（2008年度）に1.6兆円を超えた有利子負債を利益拡大とキャッシュフロー経営強化により削減

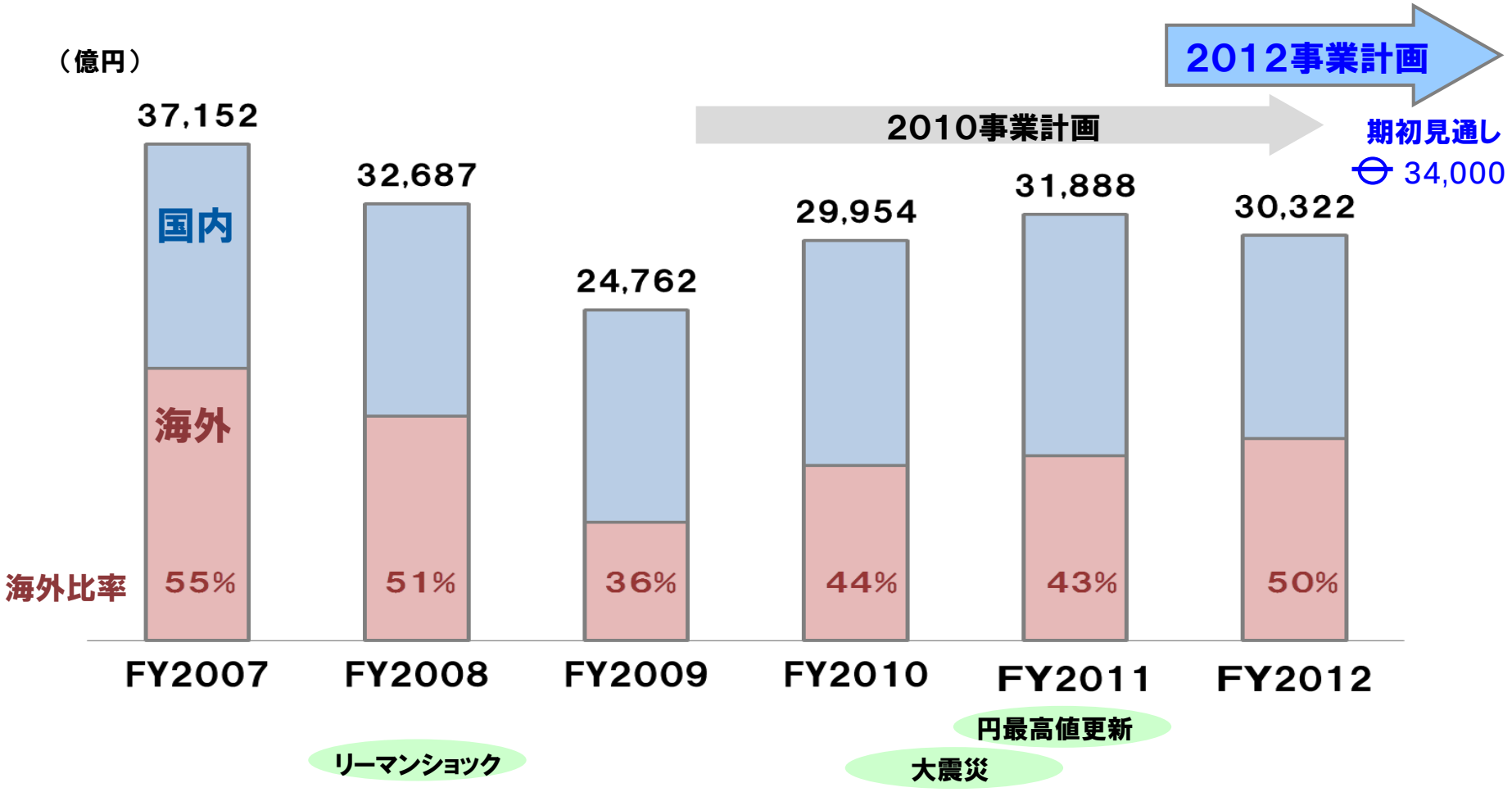


© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

受注の状況

事業環境の変化（国内市場の低迷、海外市場伸び悩み）により
2012年度の受注は12事計発表時の期初見通しを達成できず



© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

経営数値目標

（億円）

	FY2010 実績	FY2011 実績	FY2012 実績	FY2013 見通し	12事計 FY2014 目標
受注	29,954	31,888	30,322	35,500	40,000
（海外比率）	（44%）	（43%）	（50%）	（56%）	（64%）
売上	29,037	28,209	28,178	31,500	37,000
営業利益	1,012	1,119	1,635	1,900	2,500
（経常利益）	（681）	(861)	(1,490)	(1,600)	（2,100）
純利益	301	245	973	1,000	1,300
ROE	2.4%	1.9%	7.4%	7.1%	8.9%
ROIC	1.5%	1.5%	4.4%	4.5%	6.5%
D/Eレシオ	1.0倍	0.9倍	0.7倍	0.7倍	0.7倍
有利子負債	13,256	11,571	10,312	9,700	10,000
配当（一株当たり）	4円	6円	8円	8円	10円
為替レート	88.5円/$ 113.5円/€	81.0円/$ 109.3円/€	83.6円/$ 106.8円/€	95円/$ 120円/€	80円/$ 110円/€

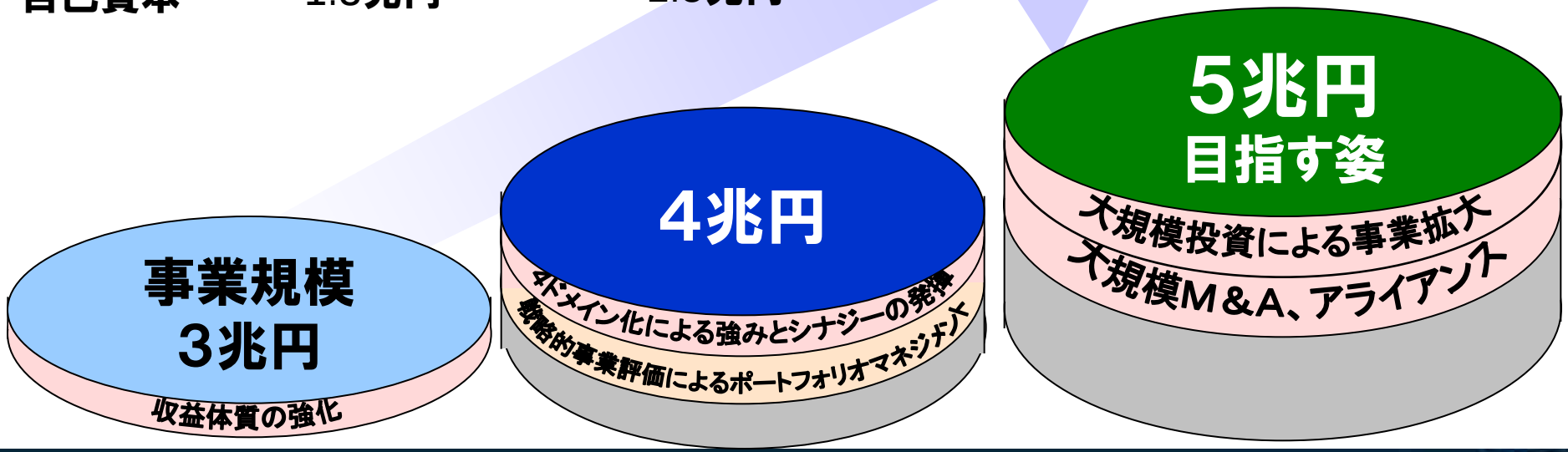
© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

目指す姿 ― 事業規模5兆円の高収益企業への飛躍

財務健全性向上で事業規模拡大とリスク対応の資本を増強

	2010事業計画	2012事業計画	2014事業計画以降
	FY2011	FY2014	FY2017以降
FCF	1,533億円	2,000億円	2,000億円
D/Eレシオ	0.9	0.7	0.7
（資金調達余力）		（5,000億円）	（7,000億円）
ROE	1.9%	8.9%	12.0%
自己資本	1.3兆円	1.5兆円	2.2兆円



© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

2012事業計画の戦略

目標1
事業規模の拡大

目標2
資本効率及び純利益水準の向上

戦略1
事業本部の集約・再編
（4ドメイン化）による
強みとシナジー発揮

戦略2
グローバル展開の加速

戦略3
戦略的事業評価による
ポートフォリオマネジメント

戦略4
コーポレート改革・効率化
（共通資源の最適活用）

戦略5
企業統治・業務執行における経営革新の継続

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

2012事業計画の戦略 ― 初年度の推進状況

目標1 課題あり
事業規模の拡大

目標2 順調に進捗中
資本効率及び純利益水準の向上

戦略1 対策を加速
事業本部の集約・再編（4ドメイン化）による強みとシナジー発揮

戦略2 対策を加速
グローバル展開の加速

戦略3 順調に進捗中
戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメント

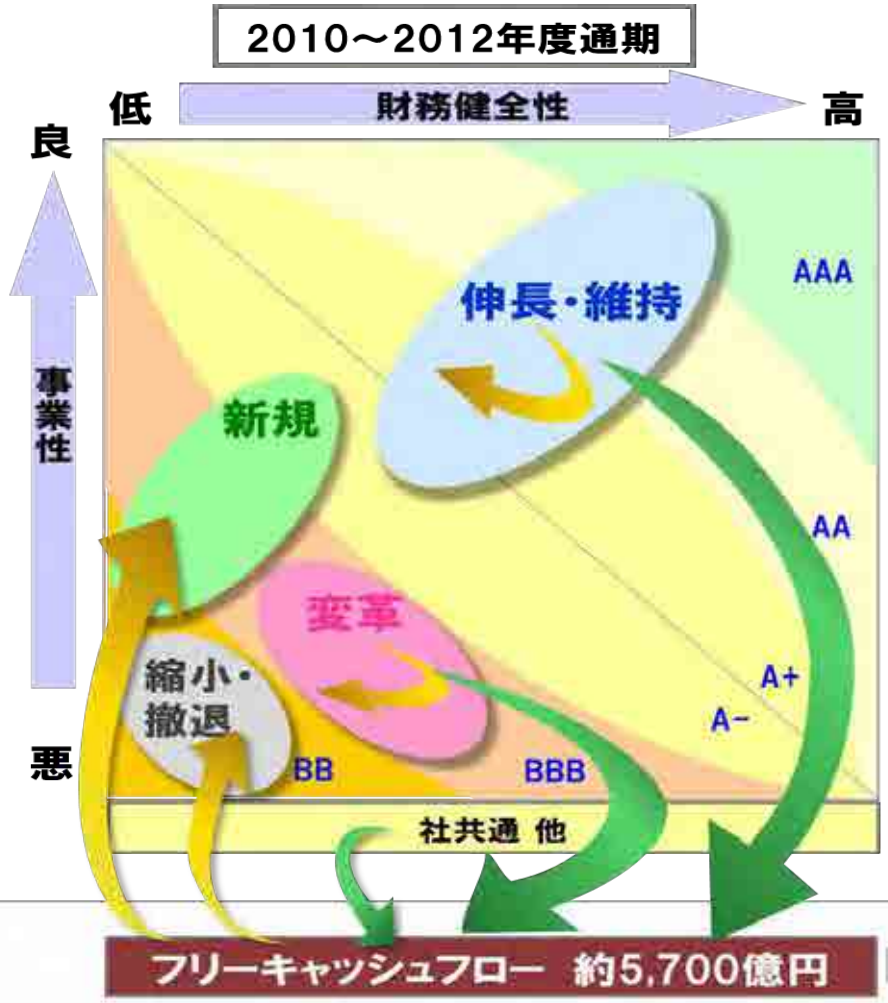
戦略4 順調に進捗中
コーポレート改革・効率化（共通資源の最適活用）

戦略5 順調に進捗中
企業統治・業務執行における経営革新の継続

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

戦略の推進状況　順調に進捗中の戦略　1 / 2

戦略3　戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメント



フリーキャッシュフローから見たリソースの回転状況

- 伸長・維持分野と変革分野では主にB/Sの圧縮（運転資金の圧縮、資産売却など）によりFCFを創出
- これを新規事業への投資や有利子負債削減へ充当

FCF：Free Cash Flow

各事業に固着していた資金が流動化し、成長戦略のための資金投入など他への転活用ができる財務状態へ

株主還元　約500億円

財務余力創出原資　約5,200億円

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD.　All Rights Reserved.

三菱重工

戦略の推進状況　順調に進捗中の戦略　2/2

戦略4　コーポレート改革・効率化（共通資源の最適活用）

手段と効果

	手段			効果		
	重複や無駄の省略	IT	アウトソーシング	資本効率向上	純利益水準の向上	グローバル化加速
コーポレート組織・機能の高度化・効率化	✓		✓	✓	✓	✓
グループ会社再編	✓	✓	✓	✓	✓	
グローバル資金管理	✓	✓		✓	✓	✓
遊休資産の有効活用	✓		✓	✓	✓	

聖域なく効率化を推進する一方で、グローバル対応も推進

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD.　All Rights Reserved.

戦略の推進状況 加速すべき戦略 1/6

戦略1 事業本部の集約・再編(4ドメイン化)による強みとシナジー発揮

ドメイン制移行の必要性(狙い)

市場環境
グローバル企業の競争激化

当社の目指す姿
5兆円規模の高収益企業を実現

事業本部制の課題

① 1事業本部の規模が競合他社と比較して小さい
(世界市場の競合先に比べ営業要員及び他の経営資源の規模が小さい)

② 8事業本部と1本部に機能や人材が分散し、経営資源のシナジーを発揮できない

③ 事業本部間の調整に時間がかかり全社総合力を発揮しきれない

ドメイン制への移行により課題を解決

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

戦略の推進状況 加速すべき戦略 2/6

戦略1 事業本部の集約・再編（4ドメイン化）による強みとシナジー発揮

集約・再編の視点

顧客
市場
競合
ファイナンス
販売方法
コア技術（難度と複雑性）
遵守すべきルールの共通性

グローバル市場で戦える規模の4つの事業体へ

巨人達との戦い	エネルギー・環境
グローバル・ニッチ、中堅との戦い	機械・設備システム
ファイナンスを含めた新しいビジネスモデルの追求	交通・輸送
限定された顧客とのビジネス	防衛・宇宙

各ドメインに最適な戦略を推進して事業拡大

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

戦略の推進状況 加速すべき戦略 3/6

戦略1 事業本部の集約・再編（4ドメイン化）による強みとシナジー発揮

移行スケジュール

事業本部制

現状

- ① 船舶・海洋
- ② 原動機
- ③ 原子力
- ④ 機械・鉄構
- ⑤ 航空宇宙
- ⑥ 汎用機・特車
- ⑦ 冷熱
- ⑧ 工作機械
- ⑨ エンジニアリング

ドメイン制へ移行

2013年10月

Step1 先行移行

- エネルギー・環境
- 交通・輸送
- 防衛・宇宙
- 機械・設備システム
  - 機械・鉄構
  - 冷熱
  - 汎用機・特車
  - 工作機械

シナジー効果の早期刈取りを実現

2014年4月

Step2 全面移行

- エネルギー・環境
- 交通・輸送
- 防衛・宇宙
- 機械・設備システム

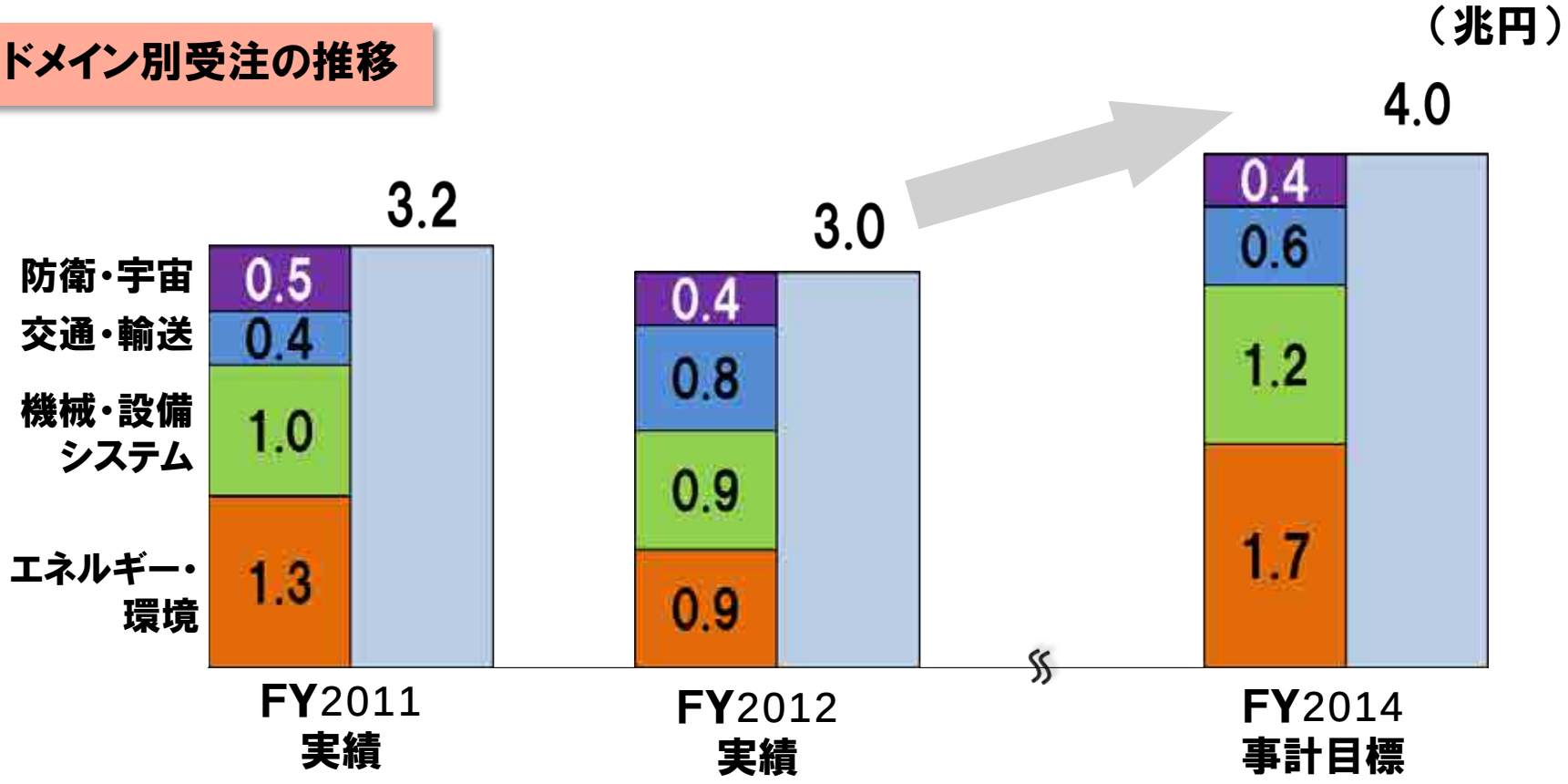
拡大戦略の準備 他

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

戦略の推進状況 加速すべき戦略 4/6

戦略1 事業本部の集約・再編（4ドメイン化）による強みとシナジー発揮

ドメイン別受注の推移



ドメイン毎の強みとシナジーを徹底追及し、4兆円の受注へ

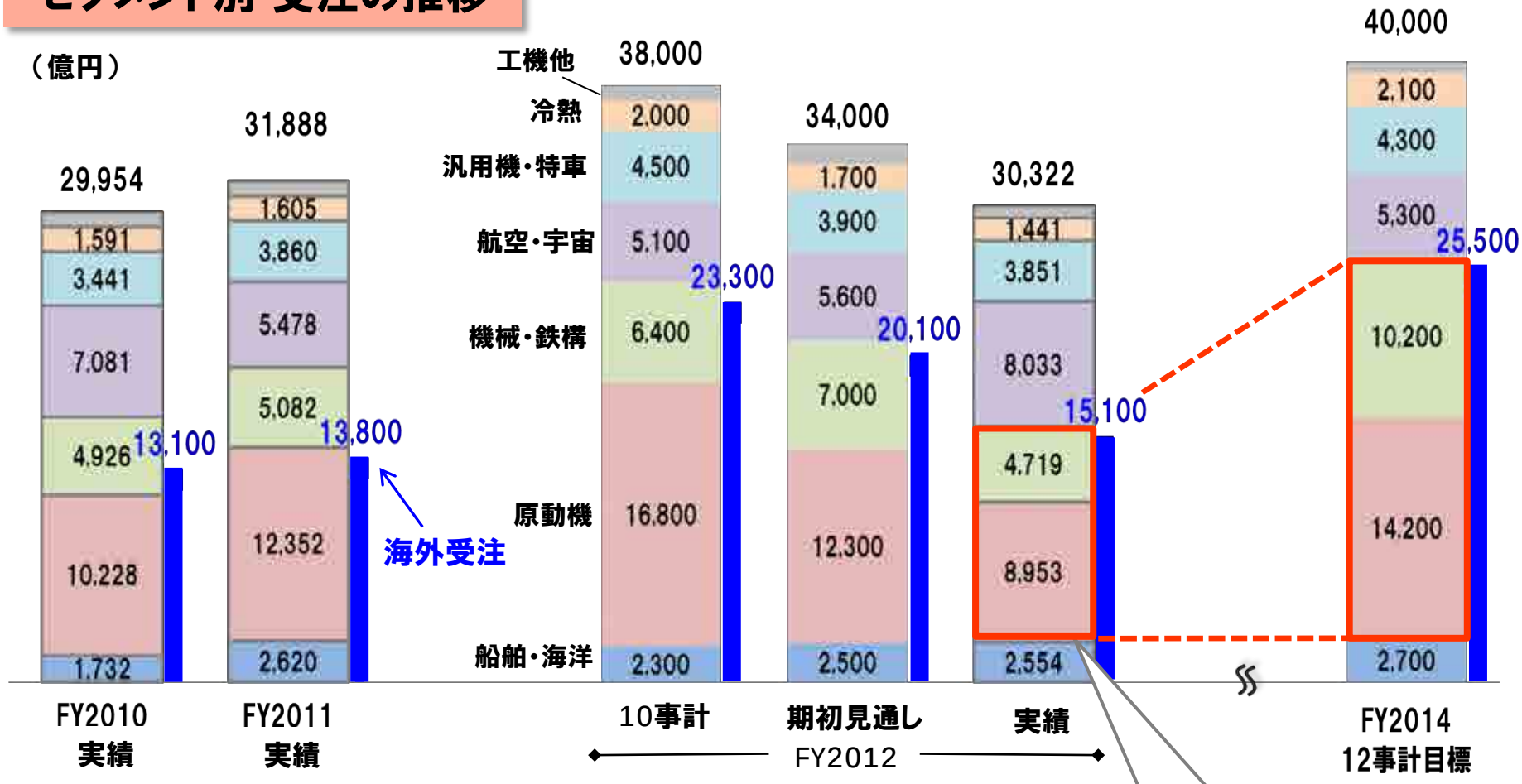
© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

戦略の推進状況 加速すべき戦略 5/6

戦略2 グローバル展開の加速

セグメント別 受注の推移



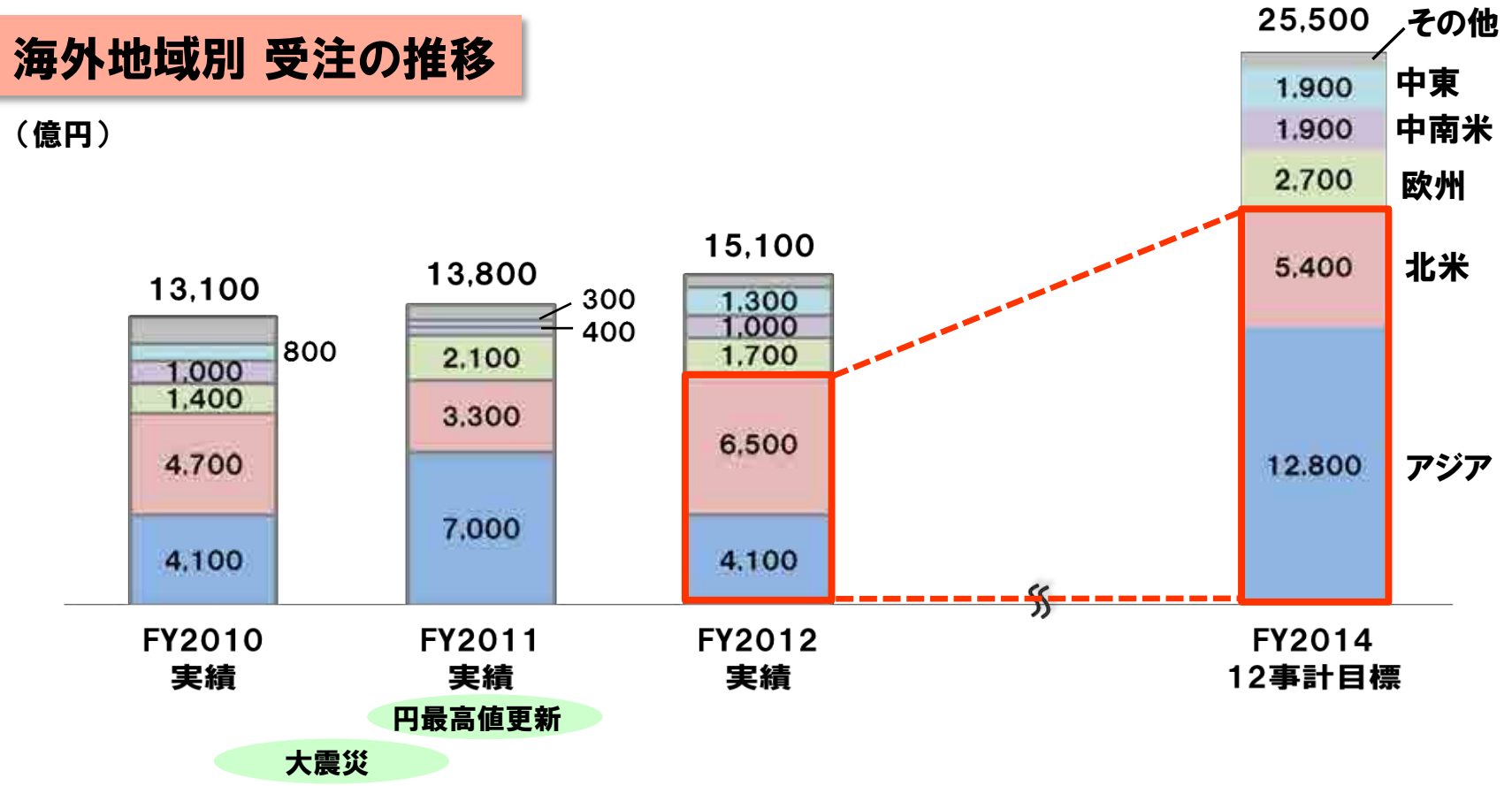
© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

戦略の推進状況 加速すべき戦略 6/6

戦略2 グローバル展開の加速

海外地域別 受注の推移



重点地域（アジア・北米）を中心に受注拡大

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

初年度の総括

目指す姿

「事業規模の拡大」と「高収益企業への飛躍」

現状認識

① 仕組みと組織の整備は概ね完了
② 収益改善のための内部改革は順調に進行中

事業規模拡大への抜本的取組みが必要

- 具体的で実行可能な戦略と施策
- 自力と他力の最適活用と融合
- リスクへの挑戦と適切な管理・評価
- 多様性への対応力の強化

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

これからの更なる打手① －事業規模の拡大(1/2)

成長事業分野への注力

- エネルギー・環境分野
  (火力事業、原子力事業 他)
- 肥料プラント・LNG関連
- ボーイングTier1事業他

LNG:Liquefied Natural Gas

地域対応力の強化

- 新興市場(東南アジア他)
  → 経済成長に伴うインフラ主体
- 既存市場
  → 北米/シェールガス効果
  (化学産業復権&GTCC)

GTCC:Gas Turbine Combined Cycle

EPC事業の拡大

- 日立製作所との火力事業合弁
- 化学プラント、交通システム他
- 海外エンジニアリング拠点強化

EPC:Engineering, Procurement and Construction

他社とのシナジー追求

- M&A及び親和性のある企業(三菱G他)との協業
  (付加価値アップと事業領域の拡大)

サービス事業の伸長

- グローバルサービス網の強化
  (フォークリフト事業他)
- 交通システム他のO&M/MRO事業

O&M:Operation & Maintenance MRO:Maintenance, Repair and Operations

全社最適・グローバル対応型ICTインフラ

ICT:Information and Communication Technology

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

これからの更なる打手① －事業規模の拡大(2/2)

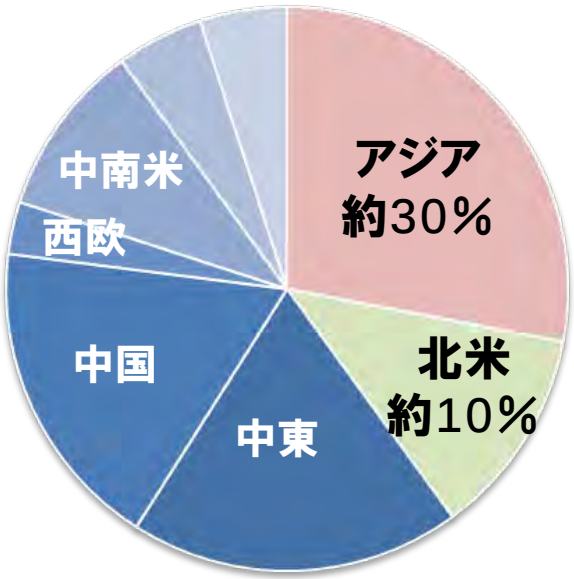
重点強化事業への経営資源投入		狙い		
		成長事業分野への注力	地域対応力の強化	
			新興市場	既存市場
伸長・維持製品	火力事業 日立火力合弁の早期垂直立上げ	◎	◎	○
	火力事業 PWPS(小型GT事業)買収成果の拡大	◎	○	○
	原子力事業の海外展開加速	◎	◎	○
	中小型M&Aの推進(機械・設備システム主体)		◎	○
変革製品	化学プラント事業の強化 (肥料・シェールガス関連市場の拡大)	◎ (肥料)	◎ (アフリカ)	◎ (米・露)
	ボーイング Tier1事業(加工・組立)の拡大	◎		
	フォークリフト他のグローバル展開力強化		◎	○

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

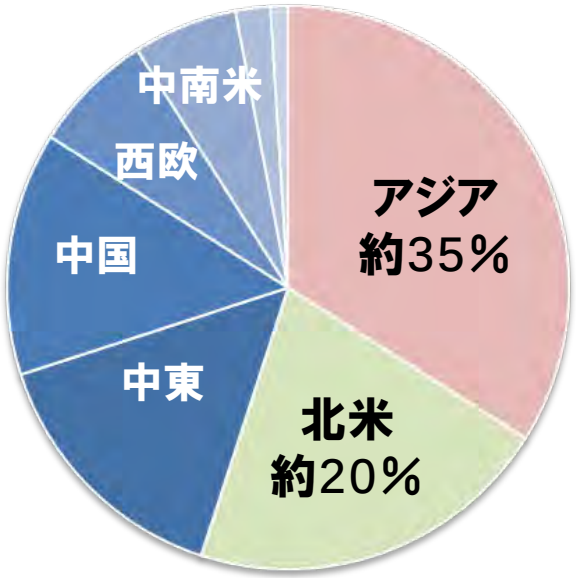
火力事業 ― ガスタービンの市場見通し

北米、アジアを中心に需要拡大の見通し

大型ガスタービン（170MW以上）



2010-2012年（実績）
約35GW/年



～2016年（見通し）
約30GW/年

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

火力事業 ― 事業強化への取組み

重要施策

- グローバル競争力の更なる強化（調達・生産・開発）
- M&A、アライアンスによる新分野への進出
- ラインナップ拡大による受注拡大（PWPS）

PWPS：Pratt & Whitney Power Systems

海外事業

- 先進国の老朽設備更新需要、新興国の電源多様化に対応したGTCCの受注拡大

GTCC：Gas Turbine Combined Cycle

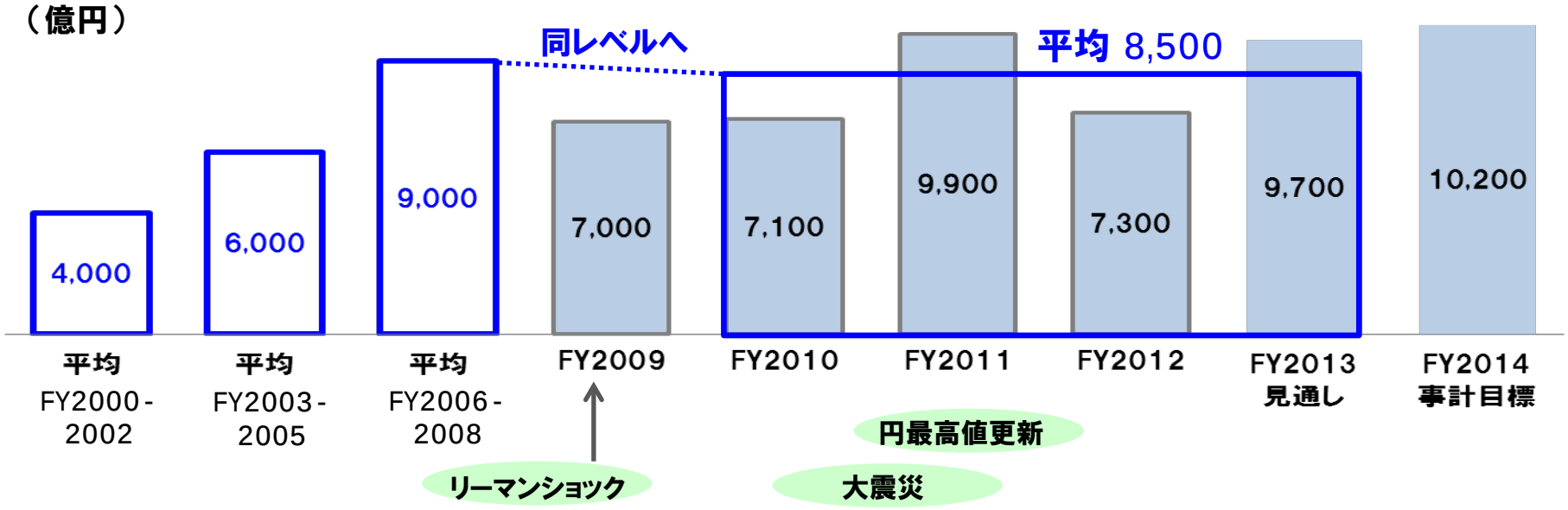
国内事業

- 震災後の電力確保、IPP案件への対応強化

IPP：Independent Power Producer

受注の推移

※原動機事業本部の受注

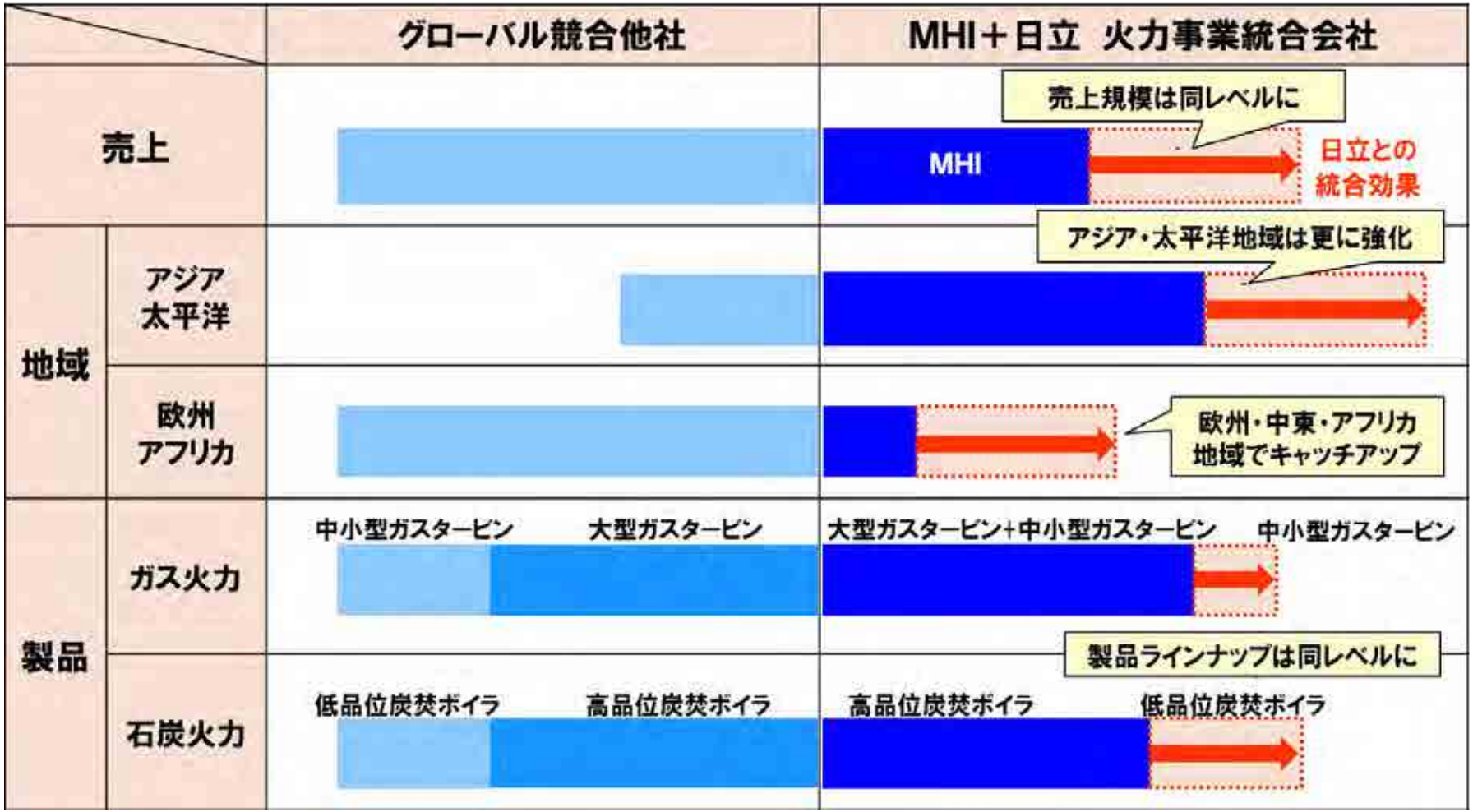


© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

日立火力合弁の早期垂直立上げ

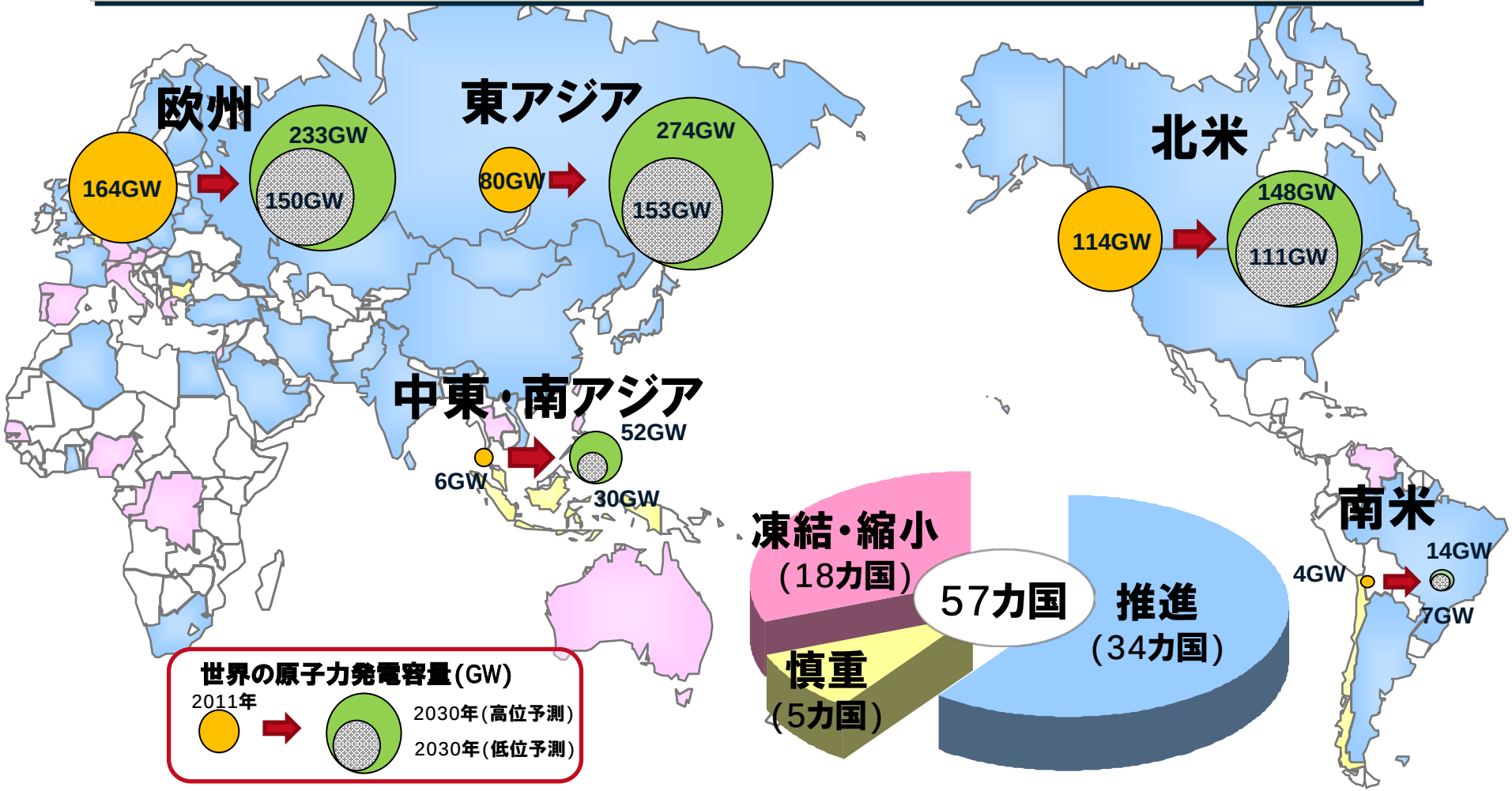
期待されるシナジー効果の確実な刈取りを目指す



© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

原子力事業 ― 各国の原子力政策

世界の34ヵ国が原子力発電を推進、
欧州・アジア・米州での原子力発電の需要増



© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

原子力事業 ― 事業強化への取組み

国内を基盤に、海外事業を伸長

重要施策

海外事業

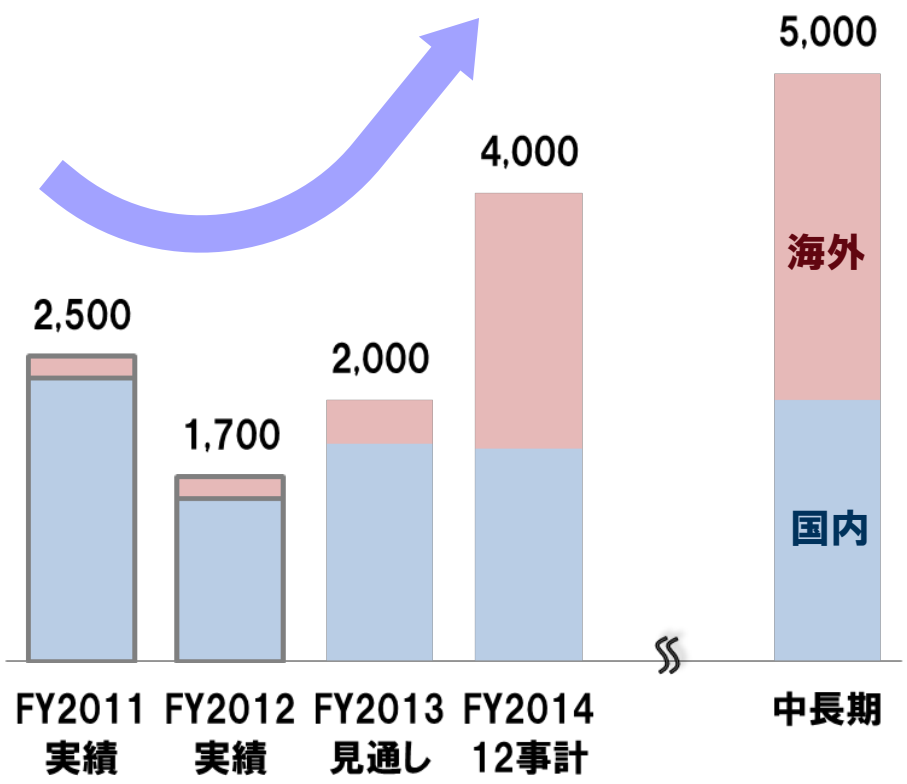
- 世界戦略炉(ATMEA1等)でグローバル展開を加速
- 国内で実績のある先進技術を武器にアライアンスで保全工事を拡販

国内事業

- 新規制基準(7月施行)に基づく安全性向上対策の積極推進で、早期プラント再稼働に向け電力会社殿を支援
- 東電福島安定化、国際熱核融合実験炉(ITER)等、新分野への取組み強化

ITER: International Thermonuclear Experimental Reactor

受注の推移



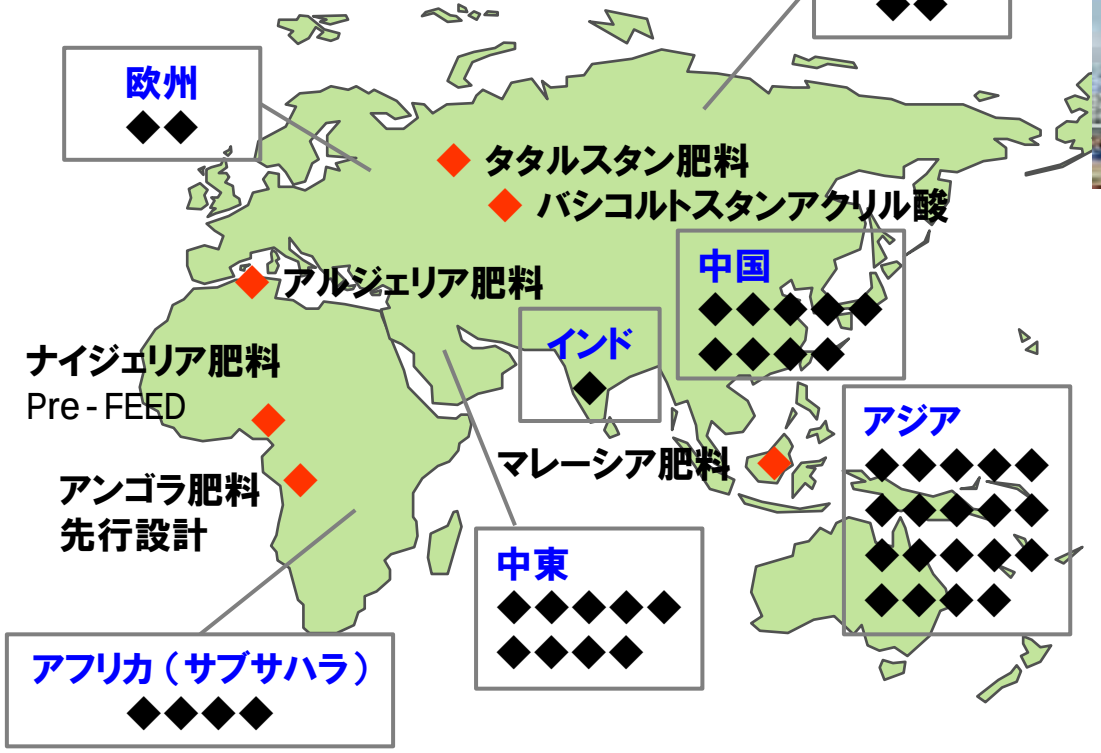
© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

化学プラント事業の強化

**海外での豊富なプラント納入実績による知見を活かし、
海外事業の拡大と利益改善を図る**

◆：納入済み（1990年以降）
◆：現在建設中・遂行中



メタノールプラント



ポリエチレンプラント



肥料プラント





Pre - FEED：Preliminary Front End Engineering Design

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

化学プラント事業の強化

- ガス資源豊富なロシア・CISやアフリカ（サブサハラ）などの新興国で肥料・メタノールプラントを軸に積極対応

CIS：Commonwealth of Independent States

- シェールガス・オイル増産により、米国を中心にガス・石油化学産業が活発化
  → ガスダウンストリーム・LNG案件対応力強化

LNG：Liquefied Natural Gas

ロシア・CIS

老朽化プラントの大型化更新需要と原油・ガスの高付加価値化（肥料・各種石油化学）

当社市場規模（今後3年）
4,000億円

肥料・メタノール　2,000億円
石油化学　2,000億円

北　米

シェールガス利用のガスダウンストリーム案件（メタノール・アンモニア・ポリエチレン等）活発化

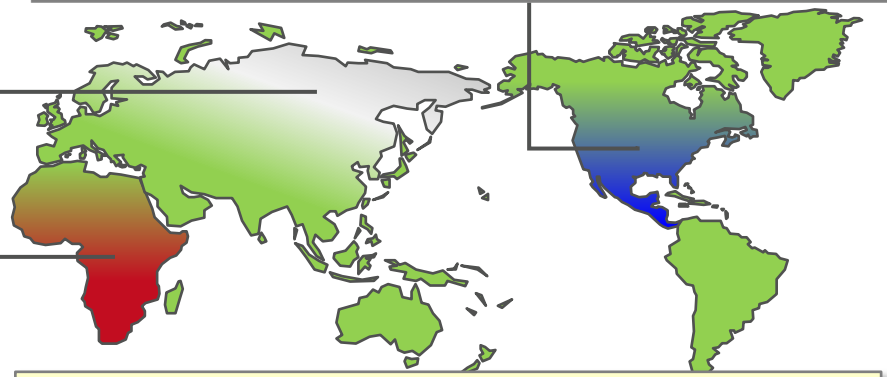
当社市場規模（今後3年）
2,000億円

肥料・メタノール　1,000億円
LNG・石油化学　1,000億円

アフリカ（サブサハラ）

大規模ガス田の開発とガスの高付加価値化（肥料・メタノール等）

当社市場規模（今後3年）
肥料・メタノール　3,000億円



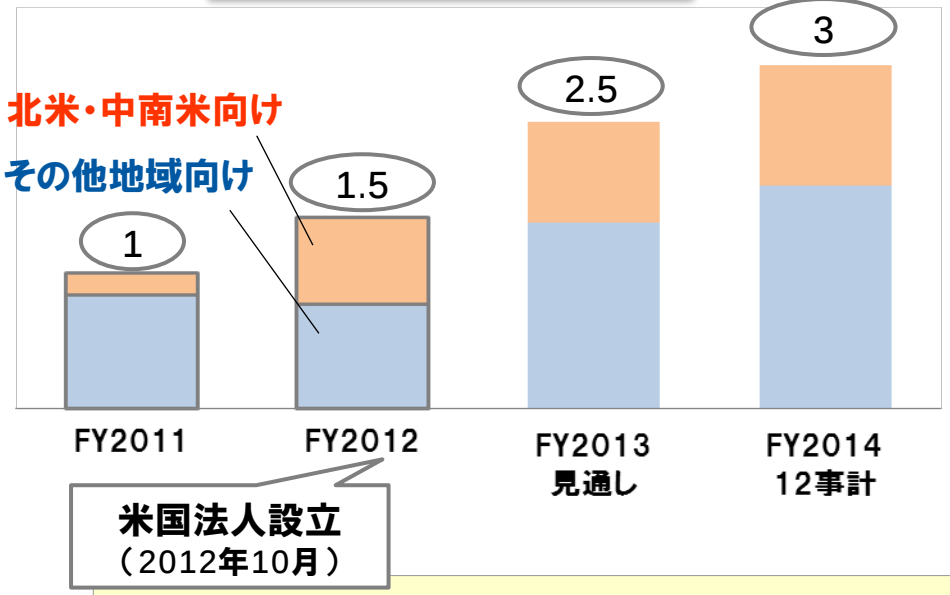
当社市場規模（今後3年）　合計 9,000億円

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD.　All Rights Reserved.

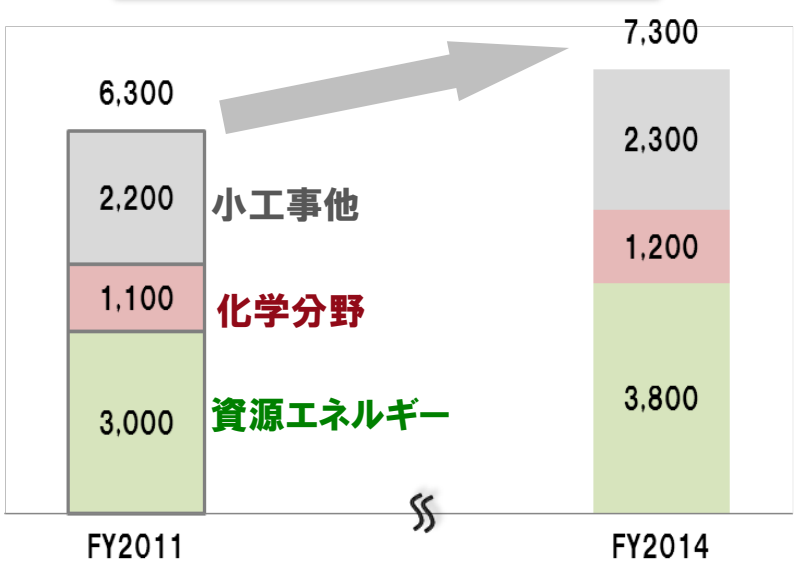
コンプレッサ事業の強化

- 北米シェールガス急拡大に対応した石油化学プラント新設需要の取込み
  → 米国法人“MHI Compressor International”による積極営業展開
- グローバル営業・生産・サービス体制の強化推進
  → 米国及びブラジルの現地生産・サービス拠点整備への取組加速

受注推移



市場規模（当社推定）



石化プラント向けシェアNo.1の維持と他分野向けシェアの拡大

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

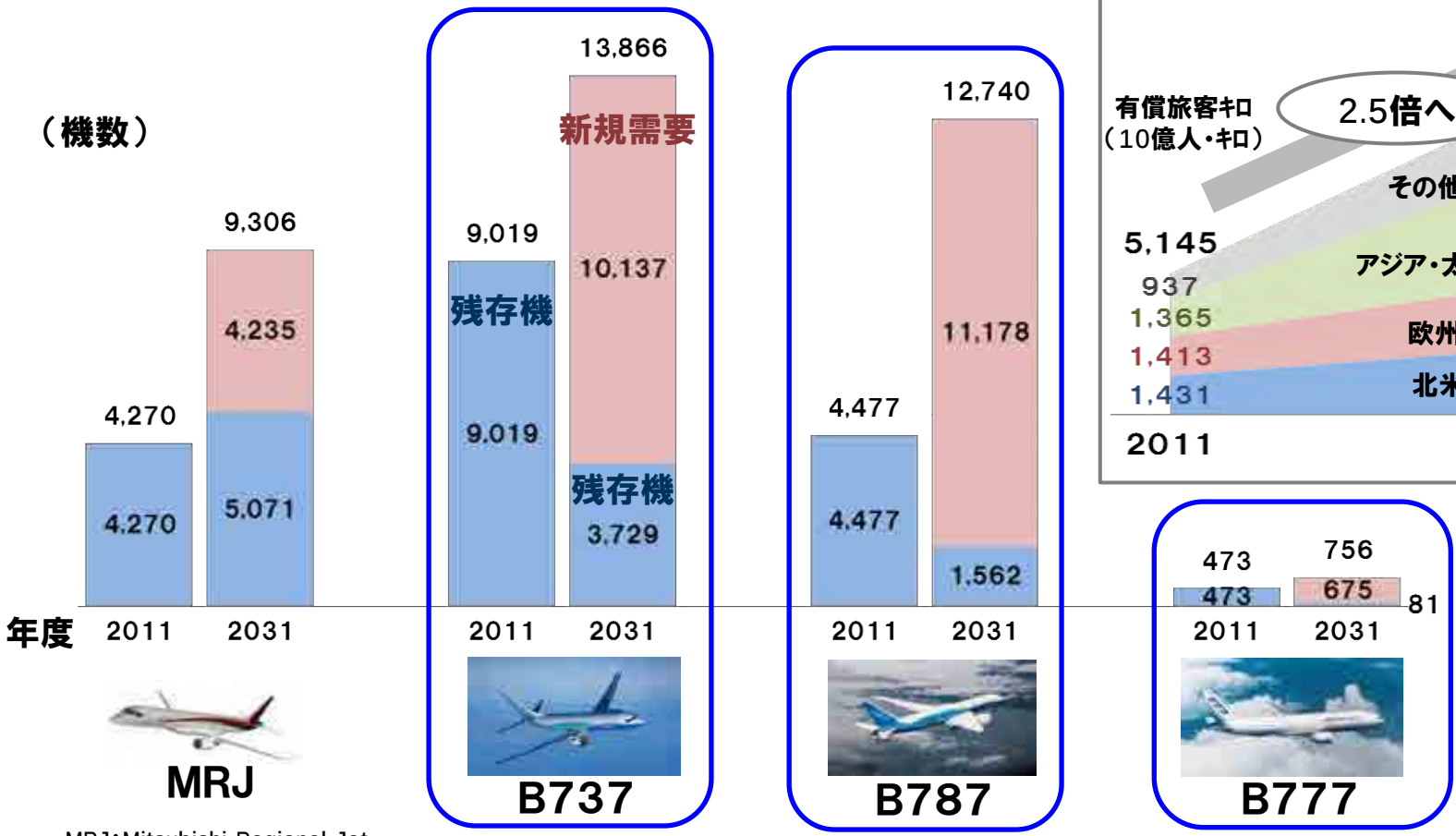
三菱重工

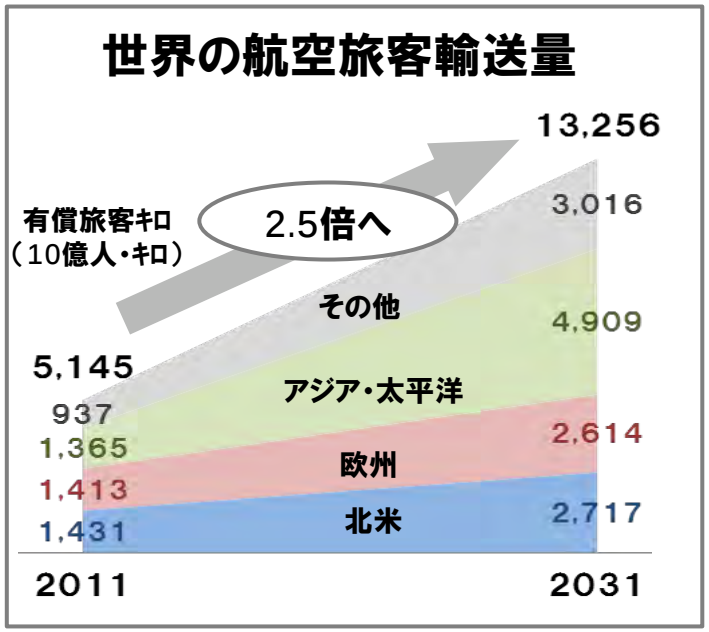
ボーイング Tier1事業(加工・組立)の拡大

サイズ別ジェット機運航機数及び需要予測

出典:(財)日本航空機開発協会

- 20年間で約22,000機の新規航空機需要
  (2012～2031年)



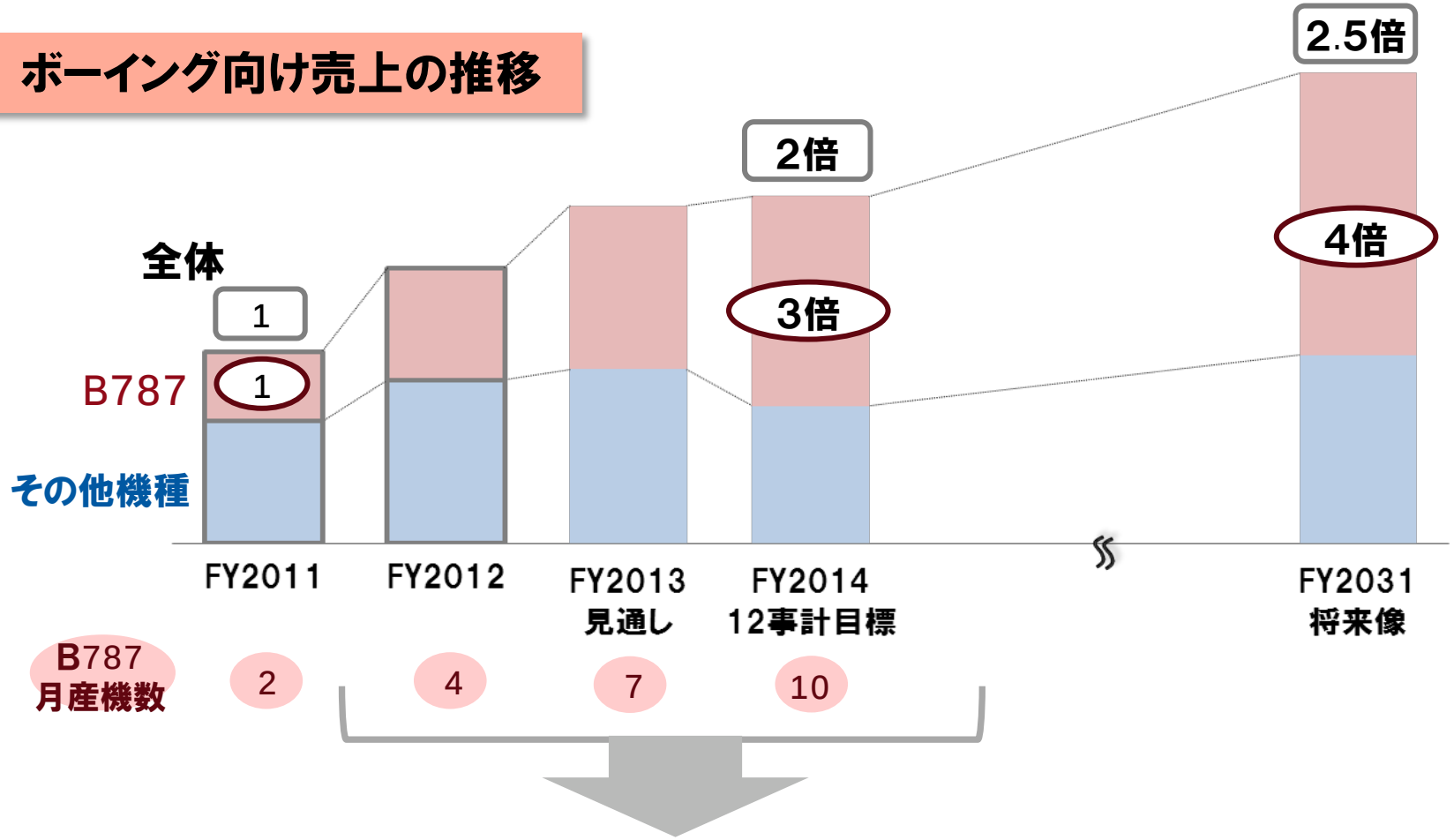


MRJ:Mitsubishi Regional Jet

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

ボーイング Tier1事業（加工・組立）の拡大

ボーイング向け売上の推移



増産のスムーズな立上げと効率的な生産体制を構築
（高収益ビジネス化）

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

ボーイング Tier1事業(加工・組立)の拡大

増産に向け生産体制の更なる最適化を追求

名航(大江西工場)

B787複合材主翼生産の世界的拠点工場へ

・B787の生産効率の更なる改善
→自動化の推進(月産10機対応)



複合材レイアップ装置



自動穴あけ機



世界最大級のオートクレーブ



スキン用ウォータージェット切断装置

名航(大江工場)

開発・技術・情報の中央統括センターへ

名航(岩塚工場)

・表面処理設備
(自動化)を導入



ベトナム(MHIVA)

海外生産の拡大



ベトナムにおける
B737フラップの組立

MHIVA:MHI Aerospace Vietnam Co., Ltd.

広製

B777及びB767の広島展開

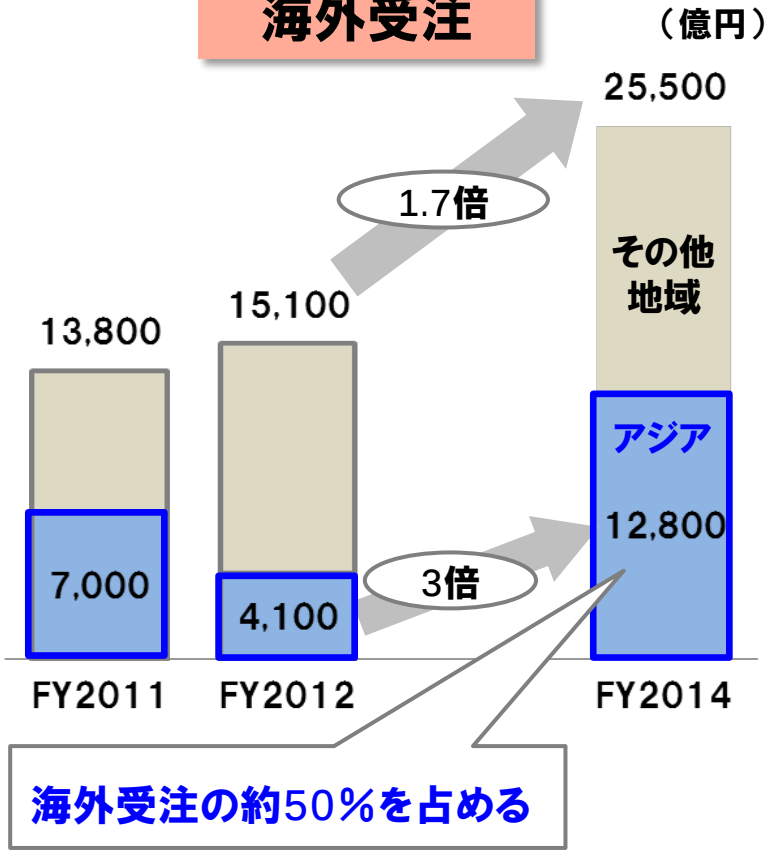
・構造組立集約化によるBoeing機種専用工場の構築

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

地域対応力の強化 ― アジア市場への取組み

社会インフラや産業機械・中量産品の最重要市場と位置付け 受注拡大強化

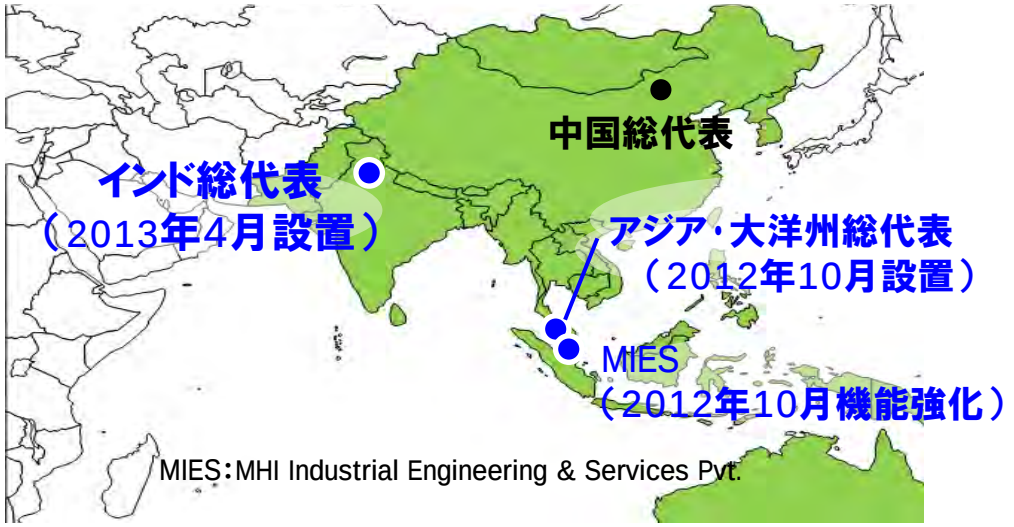
海外受注



アジアGDP成長率見通し：平均 約 7%/年

体制強化と各種施策

①拠点体制の確立と機能強化



②戦略的アライアンス・M&Aの推進

③官民連携による案件形成

④ソリューション提案の強化

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

これからの更なる打手② －克服すべき課題と対策(1/2)

克服すべき課題

グローバル競争コストの増大

- 開発競争への人的・資金的対応
- サービス網拡大とレベルアップ
- 多様性への対応
- 地産地消ニーズへの対応

長期的成長への大型投資

- 民間航空機 / 完成機事業(MRJ)
- 海外原子力への取組み

MRJ:Mitsubishi Regional Jet

リスク＆リターンの増幅

対策

下振れリスクへの抵抗力強化 → **利益の増大と財務基盤強化**

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

これからの更なる打手② －克服すべき課題と対策(2/2)

リスク＆リターンの増幅 → 下振れリスクへの抵抗力強化

財務基盤強化 － 資金調達余力の向上 －

① フリーキャッシュフローの更なる改善 ＝ 利益の増大
→ 高収益事業の基盤確立

② バランスシートの改善
→ 固定資産と流動資産のバランス追求
- アセットマネジメント
- 流動資産を早期に現金化

③ 中長期的な視点でのエクイティ戦略

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

利益の増大と財務基盤の強化

2010事業計画 → 2012事業計画 → 2014事業計画以降

事業規模 3兆円

事業規模 4兆円

5兆円 目指す姿

	FY2011	FY2012	FY2014	FY2017以降
FCF	1,533億円	2,116億円	2,000億円	2,000億円
D/Eレシオ	0.9	0.7	0.7	0.7
（資金調達余力）			（5,000億円）	（7,000億円）
ROE	1.9%	7.4%	8.9%	12.0%
自己資本	1.3兆円	1.4兆円	1.5兆円	2.2兆円

利益の増大

資金効率化

多様性を持った資金調達の検討

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.


三菱重工
この星に、たしかな未来を

補足資料

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

経営数値目標　セグメント別

（億円）

セグメント	受注				売上				営業利益			
	FY2011 実績	FY2012 実績	FY2013 見通し	FY2014 目標	FY2011 実績	FY2012 実績	FY2013 見通し	FY2014 目標	FY2011 実績	FY2012 実績	FY2013 見通し	FY2014 目標
船舶・海洋	2,620	2,554	3,300	2,700	3,116	2,258	1,900	2,500	Δ 38	115	40	80
原動機	12,352	8,953	11,700	14,200	9,553	9,887	10,900	13,200	923	889	950	1,430
機械・鉄構	5,082	4,719	7,600	10,200	4,288	4,825	5,300	7,600	253	264	350	540
航空・宇宙	5,478	8,033	5,900	5,300	4,959	4,858	6,400	6,300	Δ 53	291	440	140
汎用機・特殊車両	3,860	3,851	4,500	4,300	3,817	3,891	4,500	4,300	51	127	180	260
冷熱	1,605	1,441	1,600	2,100	1,599	1,487	1,600	2,100	14	3	20	90
工機	538	442	500	700	511	522	500	600	40	25	30	80
その他	795	1,481	1,600	1,600	833	1,447	1,600	1,600	106	101	90	100
消去または共通	Δ 445	Δ 1,155	Δ 1,200	Δ 1,100	Δ 471	Δ 999	Δ 1,200	Δ 1,200	Δ 178	Δ 183	Δ 200	Δ 220
合計	31,888	30,322	35,500	40,000	28,209	28,178	31,500	37,000	1,119	1,635	1,900	2,500

© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

経営数値目標　ドメイン別（数値概略イメージ）

（億円）

ドメイン	受注			売上			営業利益		
	FY2011 実績	FY2012 実績	FY2014 目標	FY2011 実績	FY2012 実績	FY2014 目標	FY2011 実績	FY2012 実績	FY2014 目標
エネルギー・環境	12,900	9,400	17,400	9,700	10,300	14,600	900	900	1,500
機械・設備システム	9,700	8,800	12,400	9,200	4,200	11,600	300	400	800
交通・輸送	4,200	7,800	6,000	4,500	3,900	5,800	Δ 150	200	100
防衛・宇宙	4,700	4,100	3,700	4,400	9,300	4,600	150	200	220
その他（含む 消去または共通）	400	400	500	400	500	400	Δ 100	Δ 100	Δ 120
合計	31,900	30,500	40,000	28,200	28,200	37,000	1,100	1,600	2,500

・SBUの組み替え等により各ドメインの数値が変動する可能性あり

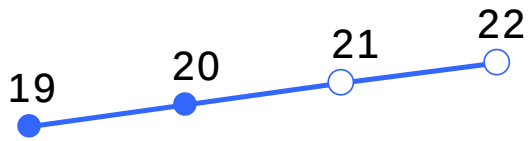
© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD.　All Rights Reserved.

リソース計画

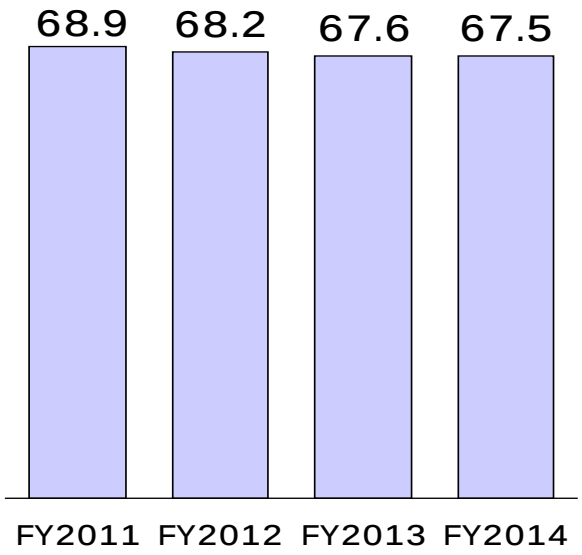
人　員

・海外人員強化へ

海外人員比率(％)



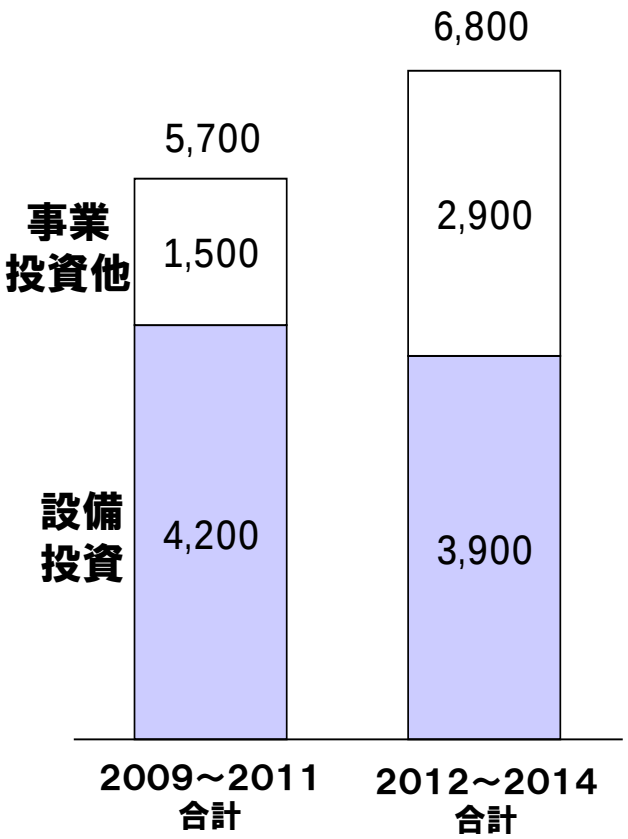
連結人員(千人)



設備投資

・重点事業への集中投資

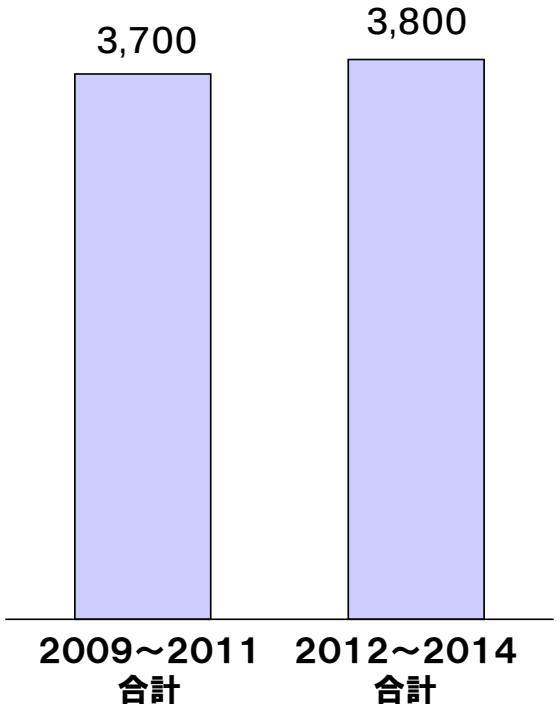
（億円）



研究開発費

・将来を担う製品へ集中投資

（億円）



© 2013 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工